

-論文-

清酒製造業に対する公設試験研究機関の支援施策の展開と効果

査読付論文

—山形県工業技術センターの取組みと清酒製造業企業の行動変化—

P.2

新潟大学大学院現代社会文化研究科 博士後期課程 庄司 義弘

地域企業政策時報投稿要領

P.18

本誌は、地方公共団体の商工行政担当等との政策議論を活性化する目的の一環として、各種法令や制度の解説・解釈、研究者や実務者から寄せられた論文やレポートをまとめたものである。

なお、執筆者の所属組織や役職・職階は、特段の注釈がない限り、上期号においては同年6月末日時点、下期号においては同年12月末日のものである。

また、論文・レポートで述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、所属組織としての見解を示すものではない。

中小企業庁経営支援部
小規模企業振興課

地域企業政策時報 2021 年上期号-通算 3 号

(2021 年 6 月)

清酒製造業に対する公設試験研究機関の支援施策の展開と効果 —山形県工業技術センターの取組みと清酒製造業企業の行動変化—

新潟大学大学院現代社会文化研究科
博士後期課程
庄司 義弘

1. はじめに（研究の背景）

1.1 清酒製造業の産業としての規定要因

地場産業は、産業としての歴史性・伝統性を持ち、地域内から資本・労働力・原材料を調達して、特産品（あるいは消費財）を生産し、これに関わる社会的分業の形態を取って、特定地域へ集積する特徴を持っている産業と定義されている¹。また、地場産業は、地域内から生産要素を調達して生産した製品を地域市場に供給する基本構造を持ち、清酒製造業も同様に、地域内から生産要素を調達し、企業の立地点周辺の市場へ製品を供給する基本構造を持っている。

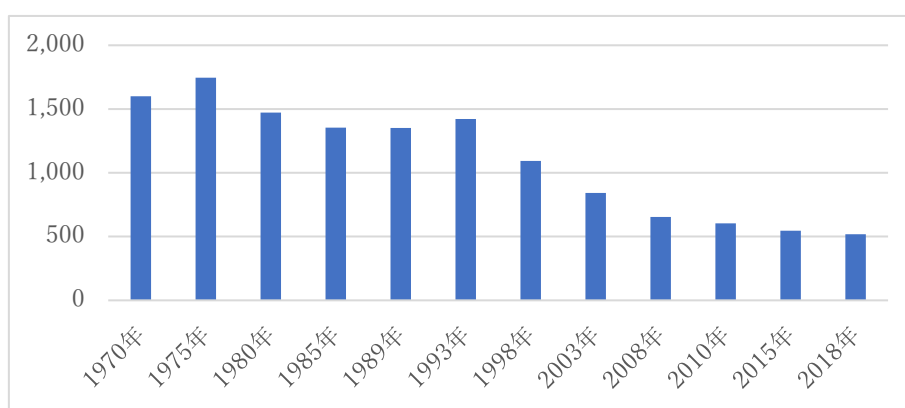
現代日本の本格的な人口減少や誘致工場の海外移転による立地範囲の拡大に起因する地域経済の縮小は、清酒製造業企業の減少の大きな要因になっている。清酒の課税移出量（図表 1）は、1975 年をピークに減少の一途を辿っており、清酒製造業企業の存続の困難性を示している。課税移出量とは、製品として企業から搬出された数量に対して課税されることを表し、清酒製造業の生産量を測る特有の指標である。

また、清酒製造業は、1657 年の酒造株制度の導入以降、租税産業として長らく位置づけられてきた。清酒製造業は、それぞれの時代の政策目的達成のための重要な税源として、制度からの影響を大きく受けた産業であり、幕藩体制の維持および明治維新から第二次世界大戦までの日本社会の近代化の過程を支えた産業であった。1902 年におけるすべての国税収入の 42%が酒造税であったことは、清酒製造業が租税産業として歴史的に位置づけられてきたことを示している²。

第二次世界大戦後においては、食糧管理制度および酒税法の清酒等級別制度³による生産量規制、中小企業近代化促進法⁴による生産拠点の集約と企業数の減少、さらには、1992 年の酒税法改正（清酒等級別制度廃止）に対応するために製造する商品の変更を強いられている（図表 2）。清酒製造における等級別制度の廃止は、酒質にリンクした表示として「普通酒」、「特定名称酒」という現在の分類体系を作り出した。清酒製造業は、法制度の変更により酒質にリンクした清酒製造に移行しなければならず、従来の生産構造を大きく変える転機となった。法制度の変更による酒質にリンクした清酒製造への対応は、企業規模によって異なっていた。OEM 生産を活用していた大手清酒製造業は需要が減少すると生産を内製化して対応したが、「普通酒」を生産する体制に変化はなかった。一方、従来の製造方法を残し設備近代化をしなかった中小清酒製造業は、清酒等級別制度廃止を通して「特定名称酒」の生産を中心にすることに

生産構造を変化させた。中小清酒製造業が、生産する主要製品を「特定名称酒」にする理由は、大手清酒製造業との間では生産コストの面で不利であるため、製品の付加価値を高める方向を選択したこと、労働集約的な従来の製造方法を残していたことで大規模設備では実現できない多品種少量生産が可能であったことがあげられる。しかし、中小清酒製造業が付加価値の高い「特定名称酒」を生産することは、新たな原料調達先と生産技術を必要とする。さらに従来の域内市場に加え、市場の地理的範囲を拡大する必要性を生じさせた。

図表 1：全国の清酒課税移出量の推移 (単位：千kl)



出所：国税庁ホームページを参考に筆者作成

(<https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/seishu/02.htm> 2021年6月1日
閲覧)

図表 2：清酒等級別制度廃止後の商品カテゴリー

特定名称酒			
	原材料	米・米麴	米・米麴+醸造アルコール
精米歩合	50%以下	純米大吟醸酒	大吟醸酒
	60%以下	純米吟醸酒	吟醸酒
	60%以下 説明表示	特別純米酒	特別本醸造酒
	70%以下	—	本醸造酒
		純米酒	—

普通酒
特定名称酒以外の清酒を普通酒と呼ぶ 精米歩合70%以上 特定名称酒に使われているもの以外の原料を使用 醸造アルコール量が10%を超えるもの

出所：日本酒造組合中央会&SAKE、p.28 を参考に筆者作成

1.2 本研究の目的と方法

本研究では、公設試験研究機関が、地場産業かつ伝統産業で域内需要により成り立ち、R&D機能を十分持ち合わせていない中小清酒製造業に対して、公設試験研究機関がどのように支援施策を普及させ、清酒製造業企業の行動に変化をもたらしたかについて明らかにする。

事例として取り上げる山形県の清酒製造業は、2018年現在、51社存在している。国税庁の統計資料によると、2001年と2018年における都道府県別清酒製造業企業減少率が10.5%と低い（図表3）。また、清酒製造業企業で生産された清酒の量を示す指標である課税移出量においては、全国11位（2015年）であり、中小規模の清酒製造業企業が多いことが特徴である。

山形県清酒製造業は、特定名称酒生産比率（普通酒以外の商品の比率）が全国に比べて非常に高く（図表4）、GI（地理的表示）の取得などによって全国的に注目される産地になっている。山形県清酒製造業は、低温流通、低温管理を基本として個別販売網を築いて商品を個性化する戦略を取って産地形成しているのが特徴である。

山形県清酒製造業が、企業数を減少させず特定名称酒産地に変容した要因として、山形県が設置する公設試験研究機関である山形県工業技術センターの施策展開が大きく影響していると考えられる。

本研究では、公設試験研究機関の施策展開と清酒製造業が生産する主要製品が「特定名称酒」に変化するための測定期間を、1975年以降から現在までとする。その理由は、清酒の生産量が減少に転じた1975年までを需要拡大期と捉え、1992年の法制度変更（清酒等級別制度廃止）を経て特定名称酒の生産体制が確立した2000年以降を清酒製造業の再発展期と捉えるためである。

研究方法は、公設試験研究機関の職員として支援施策の普及に長く携わってきた山形県工業技術センター食品醸造技術部長石垣浩佳氏⁵、清酒製造業企業側で産地形成に大きく関わった出羽桜酒造株式会社仲野益美代表取締役社長⁶（山形県酒造組合会長、日本酒造組合中央会海外戦略委員長）、公設試験研究機関の支援施策を活用して地域の様々な主体との連携を強めて商品開発をおこなう代表的企業である東の麓酒造有限会社新藤栄一常務執行役員⁷に対する非構造化インタビューによる事例研究である。また、基盤になる調査として山形県に立地する清酒製造業企業8社の代表者および役員（製造責任者）に対して行った非構造化インタビュー（調査期間：2017年11月から2019年1月）を行った。

2. 先行研究と本研究の分析枠組み

2.1 本研究の分析枠組み

本研究では、清酒製造業が変化するための説明主体として公設試験研究機関（山形県工業技術センター）を生産要素の普及にあたるチェンジ・エージェント機関と位置

付ける。山形県清酒製造業が生産する主要製品が特定名称酒に変化した要因について、公設試験研究機関がチェンジ・エージェンツ機関の役割を果たし、チェンジ・エージェンツ機関に属する研究者が、チェンジ・エージェンツとして生産要素の普及に関わり、企業経営者が専門補助者となったことで生産要素の普及を早めたという仮説を立てる。

Rogers (2003) のイノベーションの普及に関する理論は、イノベーションの普及過程におけるチェンジ・エージェンツ機関と採用者カテゴリーとの関係、イノベーションの普及速度についての研究である。

チェンジ・エージェンツ機関とは、機関から見て望ましいと思われる方向に向かうように、クライアントのイノベーション決定に介在する、変化をもたらす専門家（チェンジ・エージェンツ）が属する機関である。チェンジ・エージェンツ機関は、イノベーションの決定段階の速度を速める役割を果たし、チェンジ・エージェンツ機関とクライアントの間には専門補助者がいる⁸。

専門補助者は、チェンジ・エージェンツとクライアントの間の社会的距離を半分に縮める主体であり、チェンジ・エージェンツが専門補助者を選ぶことにより、クライアントとの社会的距離が短縮される。

清酒製造業が、特定名称酒生産に関わる市場のニーズや技術情報を企業が入手するためには、公設試験研究機関から提供される生産要素を活用する必要がある。山形県清酒製造業が、公設試験研究機関との関係の中で、生産要素の取得や技術情報の取得方法をどのように変えたのか、イノベーションの普及の理論の各主体の役割から検討する。

図表 3：都道府県別清酒製造業企業数推移（主要産地比較）

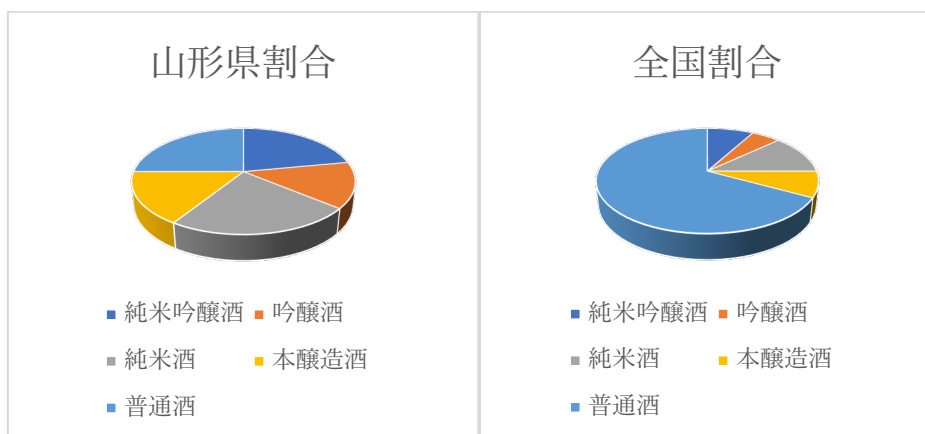
（廃業数と減少率の比較年＝2018年－2001年・2012年は参考）

順位	都道府県	2001年	2012年	2018年	廃業数	減少率
1	山形	57	55	51	6	10.5%
2	新潟	104	94	89	15	14.4%
3	長野	97	86	75	22	22.7%
4	宮城	39	29	30	9	23.1%
5	秋田	53	40	38	15	28.3%
6	岩手	29	23	20	9	31.1%
7	福島	86	65	59	27	31.4%
8	京都	65	47	38	27	41.5%
9	山口	69	42	40	29	42.1%
10	兵庫	121	84	68	53	43.8%
11	東京	20	9	11	9	45.0%
12	青森	33	21	16	17	51.5%

出所：国税庁ホームページを参考に筆者作成

（<https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/seishu/02.htm> 2021年6月1日
閲覧）

図表 4：等級別制度廃止後の商品体系での生産商品比較（2016年）



出所：山形県酒造組合提供資料を参考に筆者作成

2.2 清酒製造業に関する先行研究

清酒製造業に関する先行研究は、需要減少期および等級別制度廃止後の時期に多くの蓄積がある。本研究で対象とする期間における先行研究は、等級別制度廃止後の制度適合と産地や企業の戦略の方向性について論じたものが存在している。

等級別制度廃止後の制度適合について八久保（2004）では、清酒製造業の生産形態について分類を行ったうえで、伝統的な部門としての清酒製造業に注目して、清酒の海外生産や国際展開について論じている⁹。この研究では、中小清酒製造業の高付加価値製品の国際化について一定の評価を与えているが、清酒製造業全体のさらなる国際化や海外生産の必要があるとしている。さらに、八久保（2008）では、酒税法の重要な制度変更である清酒等級別制度廃止以後の清酒製造業の生産構造変化が、清酒製造業全体の中で多様化していることや、制度変更が主体的な企業戦略に基づいた変革に道筋をつける必要があることを論じている¹⁰。また初澤（1996）は、会津若松産地の生産構造の把握を前提に、等級別制度廃止後の対応について、高付加価値化を目指すべきと論じている¹¹。この研究は、中小清酒製造業に注目して制度変更に対する戦略変更の必要性を説いたものである。両者の研究は、清酒製造業が持つ局地的市場を商品到達範囲とする地場産業としての基本構造から、地域特有の構造を考慮しない産業論として、酒税法の制度変更（清酒等級別制度廃止）後の生産体制について清酒製造業の生産体制の方向性を論じている。

経営学の視点からの先行研究として岸・浜松（2017）は、日本酒の開発・生産・販売・消費までの間で行われる一連の情報生成とその流通過程について、文化製品である日本酒に機能的価値と意味的価値を持たせることで、付加価値が高くなるとしている¹²。加えて浜松・岸（2018）は、海外の清酒市場の実態を地域別に把握し、特徴を整理している¹³。

山形県清酒製造業に関する先行研究として関（2015）では、ロジスティクスの視点から、山形県清酒製造業の人材開発と製品開発がどのようにおこなわれたか論じてい

る。山形県清酒製造業が、消費者志向に合致した製品戦略の実現のために、サプライチェーンの見直しが進んだとしている。また、製品戦略の実現のための人材開発として、清酒技術者講習や研修性（ORT）制度の内容が、新潟県や福島県の人材開発との比較の中から紹介されている¹⁴。

2.3 公設試験研究機関に関する先行研究

公設試験研究機関は、自治体が設置する場合、設置の理由や目的、業務内容を記した条例等が存在するだけで、設置の義務や根拠となる法律は存在しない。公設試験研究機関の設置主体は、自治体であるもの、自治体から公益財団法人への組織移管になったもの、自治体から地方独立行政法人となっているものがある。石川・松原ほか（2020）によると、公設試験研究機関の定義は、①地方公共団体の財政運営に組み込まれているか、運営費の半分以上の出資を受けていること、②主たる予算を拝受している地方公共団体の管轄域における産業振興や環境保全等の施策に寄与する調査研究や研究開発を主に行っていること、③所在する場所の都道府県行政区域内における住民や企業、団体に対し直接的な技術指導・普及、教育、相談を行っていることを満たすことの3条件があれば、公設試験研究機関とみなせるとしている¹⁵。

本多（2008）では、公設試験研究機関が取り巻く環境変化に対してどのような戦略、組織、マーケティング、財務上の変化を図ろうとしているのか、それが公設試験研究機関の構造と地域イノベーションシステムへの影響を与え、公設試験研究機関の組織としての方向性がどうあるべきかについて論じている¹⁶。

公設試験研究機関についての既存研究は、工業系の公設試験研究機関の研究成果と産地研究に多くの蓄積がある。最近の研究としては、勝又（2020）の富山県高岡銅器産地の新製品開発に関して、公設試験研究機関の役割を分析したものがあ¹⁷。

清酒製造業については、醸造技術そのものに関する研究や醸造技術と産地を関連付けた研究の蓄積が数多くあるが、清酒製造業と公設試験研究機関の関係についての研究は見当たらず、その点において本研究の独自性がある。

3. 山形県工業技術センターの取組み

3.1 山形県工業技術センターの支援施策の概要

1975年以降の全国的な清酒需要の低迷は、中小清酒製造業にとってOEM生産の打ち切りや地域の需要減少による生産量の減少を招くことになり、企業存続の苦境に立たせることになった。山形県工業技術センターには、清酒製造業企業から付加価値の高い特定名称酒を生産するため生産技術の指導の要望が寄せられた。清酒製造業から公設試験研究機関に対する要望は、個別企業、さらに産業の生き残りを目的としたものであった。山形県が清酒製造業を支援するための政策決定のプロセスは、産業側からのボトムアップにより実現したものである。よって、政策実行主体である山形県工

業技術センターは、チェンジ・エージェント機関としての主体性を持ち得た。また、チェンジ・エージェントである研究員は、清酒製造業に直接変化をもたらす主体としての機能を担った。山形県工業技術センターは、酒造好適米や酵母の開発に取り組み、「滞在指導¹⁸」と呼ばれる生産技術指導を通して高レベルの生産要素の普及を山形県全県に図った。山形県工業技術センターが、高レベルの生産要素を普及させなければならなかったのは、高付加価値の特定名称酒を生産するためのスタンダードを提供し、生産する製品の再現性を高める必要があったからである。

山形県工業技術センターが行った生産要素、生産技術普及は、特に生産規模の小さい清酒製造業企業から重点的に行われたことに特徴がある。山形県清酒製造業は、突出した生産量を持つ企業が少なく、域内の中小規模の企業が集合的に存在するため、産地としての普及速度をより高めようとしたことに特徴がある。

山形県工業技術センターの施策展開は、山形県酒造組合が2016年12月に取得した地理的表示（GI）取得につながる構想であるテロワールの理念を根底に、継続して取り組まれた。清酒の製造におけるテロワールとは、清酒の生産要素である米、水、酵母、生産技術のすべてで、山形県のものを使用して生産することをいう。山形県工業技術センターは、テロワールの理念に基づいて酒造好適米、酵母開発から生産技術普及まで一貫した戦略のもとで施策展開を行ったのである。

3.2 清酒製造業に対する支援施策のコンセプト

山形県工業技術センターは、清酒製造業企業、山形県酒造組合（以下、組合）、県外の企業に対する個別訪問で得られた課題を研究テーマにして研究をおこない、組合から依頼された課題（組合が考えている施策）に対して対応する体制を継続してきた。現在は、清酒製造業企業が主体的に製品開発できるようになってきており、山形県工業技術センターは、企業の求めに応じてヒントの提供や指導を行う立場に変化している。

山形県工業技術センターの支援施策の端緒になったのは、山形県の代表的企業である出羽桜酒造株式会社を含む複数の清酒製造業企業代表者と山形県工業技術センターが掲げた目標である『技術と販売でナンバーワンになる』にある。現在は、生産技術について山形県は、追われる立場であるとの認識である。

山形県工業技術センターの職員は、県職員であるため2年から3年で異動があるのが通例である。しかし、支援施策の成果（平成14年の全国新酒鑑評会で金賞数全国1位）が顕在化したことや清酒製造業の生産構造の特殊性に鑑み、研究員は異動なく山形県工業技術センターで醸造部門の研究開発に長期間従事できるようになっている。

山形県工業技術センターでは、支援施策の継続性を担保するため（仮に誰が異動になっても政策が継続するように）、酒造好適米の研究部門として連携している山形県水田農業試験所と組織的なディスカッションの機会を設けている（コンセプトの共有を

欠かさない)。また、コンセプト共有のための公式会議は、支援対象サイドと月 1 回行われている。会議の主催は、各団体（酒造組合、酒造好適米適正協議会、小売業団体、卸売業団体）や所管税務署および山形県工業技術センターが行う場合と様々である。それぞれの戦略会議は、3 年に 1 回全県レベルの会合を実施している。

支援施策決定過程は、戦略会議に出席している関係団体のニーズが山形県工業技術センターにより取りまとめられ、山形県の産業政策決定部門や知事にボトムアップされて支援施策が決定されている。

3.3 「山形県醸造会」の形成と効果

1987 年に設立された生産技術交流組織「山形県醸造会」は、当初企業経営者 20 社の組織であったが、現在は 100 名を超える組織になり、構成員は生産技術者が大半を占めるようになってきている。「山形県醸造会」は、山形県酒造組合からは運営資金が出ない独立した機関であり、参加企業から拠出される会費で運営されていることが特徴である。歴代の代表者は、当初企業のオーナーか子弟であったが、近時は製造責任者（杜氏）がほとんどである。

「山形県醸造会」が設立に至った経緯は、全国新酒鑑評会の金賞受賞数ゼロ、清酒の産地としての知名度がない、先行している産地（新潟を想定して）を後追いしても売れない現状は変わらないとの認識からであった。設立の中心になった清酒製造業企業は、出羽桜酒造株式会社のほか 4 社で企業の立地範囲に偏りはなく、取りまとめる機能を山形県工業技術センターが担った。

「山形県醸造会」の当初の研修は、全国の有名杜氏を講師に招いた生産技術指導であった。さらに昼間に話してもらえないことは、夜の懇親会で聞き出すといった熱心さであった。参加した清酒製造業企業では、研修会で得た知識を取捨選択して自社の製品開発に取り込んだ。「山形県醸造会」の開催を重ねるようになると、次第に清酒製造業企業間で生産技術に関する交流頻度が増えて行った。

山形県工業技術センターは、県全体のために行動するという立場であり、県内の清酒製造業企業全体に研修を行い、開発する生産要素のスタンダードを作り、企業に提供したうえ個別企業のニーズに応じた支援をおこなうという立場であった。「山形県醸造会」は、R&D 機能がない清酒製造業企業にとって、初期の R&D 機能の大きな部分を担った。清酒製造業企業は、産地の知名度向上、生産技術向上、先行産地の後追いでない特色のある産地となるため、山形県工業技術センターが提供する生産要素のスタンダードを利用する必要があった。

「山形県醸造会」で得られた生産技術交流の蓄積は、清酒製造業企業を越えた横のつながりを定着させ、清酒製造業企業の製造人材が辞めない好循環を作り出している。また、「山形県醸造会」の参加者は、研修会に参加することで、他の人の頑張りが見え、自分の研鑽のための励みになることも大きな効果として挙げられる。さらに

は、「山形県醸造会」の参加者の関係は常に対等な関係で、製造を担う人材に大学卒が増えている状況のなか、製造のない夏期にアカデミックな座学を設けることで離職を防ぐことを可能にしている。

3.4 今後の支援施策について

山形県工業技術センターの清酒製造業企業に対する支援体制は、「今まで通りやりすぎるくらいやる」というもので、平日の勤務時間内しか対応しないということは絶対しないという姿勢を持っている。休日であっても夜が遅くても、企業からオーダーがあった場合はいつでも対応する体制を取っている。常識の範囲を超えた支援体制を継続してきたことは、互いに困ったことがあれば助け合うという関係をもたらしている。

また、企業が考えている新しい取り組みは、必ずポジティブに捉えるようにしている。その理由は、どこにビジネスの発展性があるか誰も見通せないからである。ただし、清酒製造の本筋を外れないため清酒製造に関する支援と新しい取り組みの支援を一緒に行うようにしている。新しい取り組み（製品開発）に対する清酒製造業企業側の不安の払拭のためには、積極的に成分分析などの支援をおこなったうえで、清酒製造業企業が新しい製品を市場に供給するか、または他の主体と連携するかを判断してもらうようにしている。

4 事例研究

あづま ふもと
東の麓酒造有限公司（従業員数 10 名 山形県南陽市）

4.1 東の麓酒造の概要と沿革

東の麓酒造有限公司（以下、東の麓酒造）は、日本三熊野の一つに数えられる熊野大社の門前町として発展した山形県南陽市宮内地区に立地している。東の麓酒造が立地する宮内地区は、米沢藩の藩政期において生糸の集積地として栄え、交通の要衝であると同時に多くの職人が居住していた。東の麓酒造の創業は、1896 年（明治 29 年）に在郷商人であった創業者遠藤栄次氏が、別の在郷商人の酒田屋利右衛門氏の酒造部門を引き継いだのが始まりであった。1953 年（昭和 28 年）に法人化して「山栄遠藤酒造店」となり、2010 年（平成 22 年）に現在の社名に変更している。2017 年（平成 29 年）に前代表者の親族であり、出羽桜酒造株式会社の代表者でもある仲野益美氏が代表者に就任している。

清酒の製造方法の特徴は、1930 年代に小分けにした箱を使う麴造りの手法である「蓋麴法」と呼ばれる南部杜氏を手本にした手法を取り入れたことである。この製造方法を早くから取り入れたことは、現代の特定名称酒の生産にも大きく影響している。この製造方法を取ったことによって、第二次世界大戦前の時期から精米歩合が 60%の吟醸酒を作ることを可能にした。

仕込み水の水質は軟水であり市水を利用している。当初は、敷地内の井戸水を使用していたが、消雪道路の整備のため多くの井戸が掘削された影響で水質に変化があったため、20年ほど前から市水に切り替えた。使用酵母は、山形県工業技術センターが開発した山形酵母を中心に、日本醸造協会が頒布する協会酵母を数種類使用している。商品の特徴は、普通酒から特定名称酒まで飲み飽きないすっきりした酒質である。

東の麓酒造が立地する山形県南陽市には、清酒製造業が他に4社あったが、中小企業近代化促進法の施行によって隣接する山形県東置賜郡高畠町に立地する別の清酒製造業と合併または廃業したため、現在は東の麓酒造のみが山形県南陽市に立地する清酒製造業になっている。

4.2 流通構造の変化

東の麓酒造は、清酒等級別制度廃止後に小売業に対する販売比率が大きく増加した。増加した要因は、長く免許制度に守られてきた製販三層の体制が崩れたことによる卸売業の機能低下や、消費者側の商品選択が価格に偏ってきたことにより、他の企業との商品差別化の必要性が強くなったとの認識であったからである。そのため、1995年（平成7年）に糖類を多く添加する三増酒¹⁹の製造を止めている。

商品数は、清酒等級別制度廃止前に6種類であったものが、清酒等級別制度廃止後は、限定品や季節商品を含めると60種類から70種類程度に増加している。

東の麓酒造の商品到達範囲は、清酒等級別制度廃止前においては企業が立地する局地的市場に商品を供給する体制であったが、清酒等級別制度廃止後には北海道から九州までの国内市場と海外に広がっている。国内市場は、東京を中心とした首都圏への販売が中心で、関西圏から福岡、熊本まで商品が到達している。海外は、台湾、香港、シンガポールが中心になっており、一部ヨーロッパにも商品到達範囲が広がっている。海外への販売は、日本の複数の代理店と卸売業を通して輸出している。海外への販売量は現在、全体の1%であるものを5%から10%まで拡大したいという目標がある。

また、商品到達範囲を広げるためには、特定の営業人員を持たないため製造人員が営業をしている点が注目される。東の麓酒造は、配達人員に営業活動を課していないため、以前は営業人員をどう確保するかが課題であった。しかし、新たに営業人員を採用するのではなく、清酒製造がない夏期に製造人員が営業する体制を強化してきた。製造人員が営業をする体制を強化することは、商品情報を生産面から伝える効果があり、消費者との情報の非対称性の緩和に影響を及ぼしていると考えられる。製造人員が、イベントなどで小売業や消費者と直接つながりを持ったことが、小売業から小売業への紹介や消費者からの直接問い合わせに基づいて販売することにつながっている。

4.3 生産構造の変化

東の麓酒造の生産体制は、通期雇用が10名で男女比率は半々で、通期雇用のうち女性のパートが2名である。冬期の醸造期の季節雇用は9名で近隣の農家から調達している。季節雇用の人数が通期雇用の人数に対して比率が高い理由は、東の麓酒造が立地する地域では果樹栽培が盛んであることが理由である。果樹栽培においては、冬期間に行う剪定や商品の出荷が12月まで及ぶ種類があり、清酒の製造に常時9名全員がそろっていることがないため、人数が多くなる。

杜氏については、自社の杜氏による体制をとっている。南部杜氏から製造方法を学んだ経過があり、長くその製造方法を取ってきたが、近年、県内の他の清酒製造業者に勤務していた杜氏を自社の杜氏として雇用した。常務執行役員の新藤氏は、もともと果樹の専業農家で季節雇用の従業員であったが、生産の中心を担うようになることで通期雇用に移行した。生産技術の習得の観点からは、生産技術交流組織である「山形県醸造会」で新藤氏が副会長を務めた時期の会長が出羽桜酒造株式会社の仲野益美社長であったことが大きく影響している。「山形県醸造会」に参加したことは、商品設計や生産技術に関する知識の幅を広げることにつながり、以後の東の麓酒造の商品戦略につながっている。

東の麓酒造の生産体制で特筆すべきは、2017年にオーナーである前代表者が死去し、新たな代表者に出羽桜酒造株式会社の仲野益美社長が就いたことである。東の麓酒造のオーナー家とは、遠縁にあたることや「山形県醸造会」を通じた生産技術交流と東の麓酒造が長く持っていた吟醸酒生産に対する思想に共感したことが、新代表者就任の決め手になった。新代表者就任の効果は、瓶を出羽桜酒造と一緒に購入することや、かつて使われた設備を譲り受けるなどのコスト面の効果として表れてきている。

今後の採用計画は、雇用創造協議会（ハローワーク）を通じた農業大学、農業高校、工業高校からの新卒採用に取り組んで通期雇用を増やしていく方針である。

4.4 芸術系大学と連携した商品戦略

4.4.1 「つや姫なんどでも」（商品名）

従来、新商品を販売する際のラベル作成は、代表者が印刷業者やデザイナーを決定していた。しかし、製造側が良いと思うものが売れるという発想では商品は売れなかった。現在は、誰を対象にするか（20代から40代までの所得が高めの層など）をまず決めて、それに合わせた酒質の設計を行い、商品のコンセプトを決定し、最後にデザインを決定するという発想で新商品を開発している。

東の麓酒造が商品戦略として大切にしていることは、「固定観念に捉われないこと」である。このコンセプトは、山形市内の芸術系大学との共同企画における成功体験か

ら生まれた。この企画の実現の端緒は、芸術系大学の教員による蔵見学であった。商品コンセプトは、「入門の酒」という位置づけで、新しい飲酒層である大学生でも購入できる価格設定と瓶のサイズにすることである。当初、瓶のサイズは 500ml（価格は税込み 880 円）と 300ml（価格は税込み 550 円）の 2 種類を用意した。この瓶のサイズと価格設定をした理由は、720ml（4 号瓶）のサイズでは、女子大学生が持つリュックに入らないこと、価格が 1,000 円を超えることや重量が嵩むことにより商品を購入する動機につながらないと考えたからである。商品コンセプトの根底には、「ものが良くないとプロモーションが良くても売れない」という蔵見学をした大学教員の考えがあった。芸術系大学との連携は、当初ゼミ活動の一環と捉えていたが、実は学生有志の真剣な取り組みであることを知り、一時的な企画商品（PB 商品）の商品化ではなく、売れる商品を共同で創ることに取り組んだ。商品コンセプトを作り上げる段階で東の麓酒造から提示したのは、使用する米（つや姫—山形県で生産されるブランド飯米）を指定しただけで、どのような酒質にするかは学生側の発想と摺合せたことに大きな特徴がある。

それまでの芸術系大学との連携は、すでに商品は出来ていてラベルや広告のデザインを依頼することが一般的であり、商品の味や香りに至るまで学生が提案したものを製造するということはあり得ないと考えられていた。この共同企画の連携当初は、学生が商品設計の提案をしたことが話題になり販売が好調であった。販売量は、酒質の評価の高まりとともに購買層に広がりが出てきたことから、現在は販売初年と比較して 4 倍以上の販売量になっている。

発売当初に瓶のサイズとしてラインナップに入っていなかった 1800ml（1 升瓶）は、日本酒ファンの中高年齢層からのオーダーで販売を開始した。また、発売当時と酵母（吟醸香が強い）を変えており、香りや甘みが当初より強いものになっている。酵母の変更は、消費者の層が広がったことにより嗜好に合わせて変更したものである。現在、主たる販売層である 20 代の飲酒層は、フードペアリングより日本酒そのものの美味しさで評価していると考え、製造側が考える酒質より、吟醸香が高く甘みが強いものが好まれていると判断して、酒質を変更して販売したことが販売量の 2 つ目の大きな波になっている。

4.4.2 「天弓（てんきゅう）」（商品名）

「天弓」は、特約店に限定販売にすることでスタンダード銘柄（東の麓）との相乗効果を狙う取り組みである。銘柄のネーミングは、輸出を指向した英語「thank you」から連想しやすいものになっている。ラベルのデザインは、「つや姫なんどでも」を共同開発した芸術系大学との連携で作成している。現在、「天弓」銘柄が 6 種類になっている。東の麓酒造では、「天弓」の銘柄の知名度を上げることで、従来あるスタンダード銘柄の販売量を増加させるものと考え、販売先や購入する消費者の層と幅を広

げて行きたいと考えている。

特約店選定のコンセプトは、「細くても良いから長く育てる」というもので、売れている商品を「つまみ食い」する（スポットで購入する）小売店を排除することにしていく。海外へは、東京の酒類卸会社を通して、香港、香港経由で台湾、中国本土南部に輸出している。

4.5 今後の商品戦略や取り組みについて

東の釀酒造は、新商品は2から3年に1回必ず出すことを目指した生産体制を継続していきたいと考えている。その根底には、ベースの銘柄の認知度の維持、拡大に新商品は必要であるとの認識があり、「ベースの」銘柄を良くすることが限定銘柄の酒質が向上すると考えている。また、ラベルの良し悪しについては、「人の言うことは聞かない（良い意味で）」というスタンスであり、最終的に自分が信じるものを採用することとしている。新商品の開発の際には、デザイナーに商品設計（コンセプト）や酒質の情報を提供して、実際に飲んでもらいラベルデザインをしている。

2つの代表的商品開発の連携が実現できたのは、新藤氏がネットワーク形成のキーパーソンになり、公設試験研究機関や技術交流組織、小売店と消費者、大学と積極的に人的なつながりを築いたことが大きな要因になっていると考えられる。新藤氏は、様々な主体から多くの情報を得て杜氏とともに商品開発に取り組んでいる。

さらには、山形県南陽市金山地区の「金山活性化推進協議会」が農林水産省農山漁村振興山村活性化対策事業交付金（補助金申請業務を南陽市が担当）を活用して、地域産品を活用した商品を開発する（2018年度から2020年度）「ゴールデンマウンテンプロジェクト」、観光DMOやまがたアルカディア観光局（山形県長井市）が中心になり、近隣の清酒製造業3社とのコラボレーション商品と酒蔵ツーリズムを企画しているOMIKI（御神酒）プロジェクトといった地域の主体との連携を強めている。

5. 考察と結論

現在、山形県清酒製造業における生産構造を考察すると、公設試験研究機関が行う生産要素の普及により、生産する主要製品が特定名称酒に変化する状況を作り上げ、地域外への取引関係を広げている。調査企業では、企業が立地する地域内の需要に対応する状況から、山形県外や海外への商品販売ウエイトが高まっている状況が事例調査から明らかになった。

清酒製造業の生産構造は、清酒等級別制度廃止を通して経営者自身が自社の製品の商品設計を選択できるように変化した。R&D機能を自前で持つことが少ない中小清酒製造業にあって、経営者自身が商品設計を選択するためには、公設試験研究機関が提供する生産要素が必要であった。公設試験研究機関は、生産要素の普及のプロセスで、経営者間、杜氏間そして経営者と杜氏のネットワークの形成を促した。さらに生

産技術交流組織である「山形県醸造会」は、醸造技術の交換を容易に、さらに頻繁に行うことを可能にし、企業間の協調関係を構築した。

山形県清酒製造業が、生産する主要製品を特定名称酒に変化させ、産地の認知度を確立したのは、チェンジ・エージェント機関である公設試験研究機関が生産要素を普及させ、清酒製造業が多様な主体との関係構築を行うためのまとめ役の機能を担ったことが最も重要な要因である。また、チェンジ・エージェントである研究員が、異動なく清酒製造業の支援を長期間継続し、専門補助者たる清酒製造業の経営者や技術者との関係を構築し続けた。公設試験研究機関と清酒製造業企業との連携は、制度の影響のなかで産地独自の生産構造の枠組みを作り上げ、中小企業の支援施策としてのモデルケースということができる。

山形県工業技術センターから提供される生産要素は、すべての清酒製造業企業で利用することができる。清酒製造業企業が、公設試験研究機関から提供される生産要素と清酒製造業企業が持つ動かない生産要素である水とを組み合わせ、さらに清酒製造業企業間で共有する生産技術を用いて生産にあたることは、かつては実現し得なかった付加価値の高い製品を作り出すことと製造過程自体を変化させた。山形県工業技術センターの支援施策は、清酒製造業企業間のみならず、企業組織の外部組織との連携による清酒製造へ変化させることを可能にしたのである。

今後の研究では、清酒製造業が地域ブランディングの中心主体として域外から流入する主体との連携の役割、地域の農業を育てる役割、産業としての清酒製造業の持続的存立による立地地域の環境保全および持続的な地域内消費を可能にする役割を包括したシステムを描き出したい。

【注】

¹ 上野和彦（2007）『地場産業産地の革新』古今書院、pp.5-14

² 二宮麻里（2012）「江戸期から昭和初期（1657年－1931年）の灘酒造家と東京酒問屋との取引関係の変化」『福岡大学商学論叢』57巻1-2号、pp.51-80

³ 二宮麻里（2016）『酒類流通のダイナミズム』有斐閣、p.170

旧酒税法（1940）は、酒造税の外にあったビールと工業用アルコールを課税体系に組み込んだ酒税に関する法律である。清酒等級別制度は、国税当局が1級から5級まで税率の階層を制定して流通する清酒に認証を与える制度で、等級が高いほど税率も高くなるという制度である。

⁴ 中小企業近代化促進法（1963）とは、大企業との格差縮小を目的として、企業規模の拡大による経営内容の改善を図る法律。具体的には、機械設備の近代化、桶取引（OEM取引）の価格安定と品質管理の徹底、合併、共同瓶詰、共同商標、共同醸造、製造に係る資金調達の共同実施が施策として展開された。

⁵ 調査日－2020年10月15日

- ⁶調査日—2020年11月19日
- ⁷調査日—2018年10月26日、2020年11月18日
- ⁸ Rogers, E. M. (2003), *Diffusion of Innovations, Fifth Edition*, Free Press. (三藤利雄訳 (2007) 『イノベーションの普及』 翔泳社) pp.118~124、p479
- ⁹ 八久保厚志 (2004) 「わが国における伝統的酒造業の革新と持続的成長」『神奈川大学人文学研究所報』 37 巻、pp.77-85
- ¹⁰ 八久保厚志 (2008) 「清酒製造業の構造変化と産地対応—構造改変期における対応と国際化—」『神奈川大学人文学研究所報』 41 巻、pp.1-10
- ¹¹ 初澤敏生 (1996) 「福島県会津清酒産地の生産構造」『福島大学教育学部論集社会科学部門』 61 号、pp.1-9
- ¹² 岸保行・浜松翔平 (2017) 「日本酒産業における情報の生成・流通モデル—価値創造のための生産・分類・適合情報」『新潟大学経済論集』 103 号、pp.115-129
- ¹³ 浜松翔平・岸保行 (2018) 「海外の清酒市場とその特徴：—清酒輸出と海外生産の実態把握—」『成蹊大学ディスカッションペーパーシリーズ』 145 号、pp.1-21
- ¹⁴ 関千里 (2015) 「山形県清酒製造業における製品戦略および人材開発の再構築」『経営管理研究所紀要』 22 号、pp.23-30
- ¹⁵ 石川靖・松原保仁・佐保学・鎌滝裕輝・志鷹一憲 (2020) 「公設試験研究機関における研究職員の勤務、研究環境の現状と課題」『自治総研通巻』 46 巻 502 号、pp.115-150
- ¹⁶ 本多哲夫 (2008) 「日本型イノベーションシステムと公設試験研究機関 (1)」『経営研究』 59 巻 2 号、pp.15-27
本多哲夫 (2008) 「日本型イノベーションシステムと公設試験研究機関 (2)」『経営研究』 59 巻 3 号、pp.37-51
- ¹⁷ 勝又悠太郎 (2020) 「富山県高岡銅器産地における新製品開発の進展—産業支援事業の役割に注目して—」『経済地理学年報』 66 巻 2 号、pp.189-203
- ¹⁸ 「滞在指導」とは、公設試験研究機関の職員が清酒製造業企業に 2 週間から 3 週間滞在して生産技術の指導を行うことである。「滞在指導」には、他企業の職員も研修として参加するのが一般的である。
- ¹⁹ 三増酒とは、清酒に大量に生産された化学品を調合して生産されるもので、原料米供給の制限を解消するため 1949 年に開発された製造方法である。
二宮麻里 (2016) 前掲本、p.161

【参考文献】

- 1 Rogers, E. M. (2003), *Diffusion of Innovations, Fifth Edition*, Free Press. (三藤利雄訳 (2007) 『イノベーションの普及』 翔泳社)
- 2 上野和彦 (2007) 『地場産業産地の革新』 古今書院
- 3 勝又悠太郎 (2020) 「富山県高岡銅器産地における新製品開発の進展—産業支援事業

- の役割に注目して一」『経済地理学年報』66巻2号、pp.189-203
- 4 岸保行・浜松翔平（2017）「日本酒産業における情報の生成・流通モデル—価値創造のための生産・分類・適合情報」『新潟大学経済論集』103号、pp.115-129
 - 5 関千里（2015）「山形県清酒製造業における製品戦略および人材開発の再構築」『経営管理研究所紀要』22号、pp.23-30
 - 6 二宮麻里（2012）「江戸期から昭和初期（1657年—1931年）の灘酒造家と東京酒問屋との取引関係の変化」『福岡大学商学論叢』57巻1-2号、pp.51-80
 - 7 二宮麻里（2016）『酒類流通のダイナミズム』有斐閣
 - 8 八久保厚志（2004）「わが国における伝統的酒造業の革新と持続的成長」『神奈川大学人文学研究所報』37巻、pp.77-85
 - 9 八久保厚志（2008）「清酒製造業の構造変化と産地対応—構造改変期における対応と国際化—」『神奈川大学人文学研究所報』41巻、pp.1-10
 - 10 初澤敏生（1996）「福島県会津清酒産地の生産構造」『福島大学教育学部論集社会科学部門』61号、pp.1-9
 - 11 浜松翔平・岸保行（2018）「海外の清酒市場とその特徴：—清酒輸出と海外生産の実態把握—」『成蹊大学ディスカッションペーパーシリーズ』145号、pp.1-21
 - 12 本多哲夫（2008）「日本型イノベーションシステムと公設試験研究機関（1）」『経営研究』59巻2号、pp.15-27
 - 13 本多哲夫（2008）「日本型イノベーションシステムと公設試験研究機関（2）」『経営研究』59巻3号、pp.37-51
 - 14 松原保仁・佐保学・鎌滝裕輝・志鷹一憲（2020）「公設試験研究機関における研究職員の勤務、研究環境の現状と課題」『自治総研通巻』46巻502号、pp.115-150

「地域企業政策時報」投稿要領

中小企業庁経営支援部小規模企業振興課

1. 地域企業政策時報の目的

中小企業庁経営支援部小規模企業振興課が地方公共団体商工行政担当者と政策議論を行っていく上で、その議論の端緒、活発な議論の助けとなる知見・ノウハウを、実務者や研究者から収集し、「地域企業政策時報」としてとりまとめるものです。

2. 投稿分野

地域経済の安定・発展を主な目的として企業を対象として実施される政策、企業の行動。意識・体質・体制を変化させることが目的でそれが地域にも影響していく施策等、何らかの形で「地域」と「企業」を関連付けて行われる政策・施策を「地域企業政策」と捉えた上で、以下の地域企業政策に関する未公表の論文・レポートの投稿を受け付けます。

- (1) 政策・施策の形成過程、効果検証、実施手法や実行体制に関する研究論文
- (2) 政策・施策の実務や事例に関する報告レポート

3. 原稿の体裁

原稿はA4・横書き、40字×35行で作成してください。

文字は明朝体、サイズは11ptにしてください。

原稿の枚数は、2.(1)の論文は16枚以内、2.(2)のレポートは4枚以内とします。(表紙、図表、注釈、文献を含む。)

他、具体的体裁は、別添の例を参照してください。

4. 投稿論文・レポートの採否と取り扱い

2.(1)の論文については、国又は地方公共団体の商工行政担当者の政策議論の参考に資するものであるかを採否の基準とし、投稿原稿の受領後、3名の査読者が評価を実施し、過半数が採用と評価した論文を「地域企業政策時報」に掲載します。

2.(2)のレポートについては、他の実務者の参考に資するものであるかを採否の基準とし、投稿原稿の受領後、3名の査読者が評価を実施し、過半数が採用と評価したレポートを「地域企業政策時報」に掲載します。

毎年1月末日までに投稿のあった論文・レポートは、査読者による評価を経て5月末日までに、7月末日までに投稿のあった論文・レポートは、査読者による評価を経て11月末日までに、それぞれ「地域企業政策時報」の各年上期号・下期号として中小企業庁ウェブサイトに掲載します。

なお、掲載論文・レポートの著作権は投稿者が保持するものとしますが、中小企業庁ウェブサイトに掲載するという形態で公開するため、投稿者は論文・レポートに関する複製及び公衆送信を許諾したものとみなします。

5. 投稿方法

原稿をPDF化し、以下のアドレスに添付・送信してください。

メールの件名の冒頭に、研究論文の場合は（研究論文）、報告レポートの場合は（報告レポート）と記載してください。

rbo-journal@meti.go.jp

PDFの容量は3MB未満におさめてください。

送信に用いられたアドレスに返信する形で採否の連絡を行います。

採用の場合、掲載原稿の余白の統一やページ番号を一連で振りなおすために、編集可能なデータを改めてお送りいただきます。

6. 投稿資格等

地域企業政策の企画設計実務や実行実務を行う方、行っていた方

地域企業政策の企画設計実務や実行実務の参考となる調査研究を行っている方

特定の組織に属している、特定の事業に従事している等の要件は設けません。

また、「実務」とは行政機関だけが行うものとは限りません。

地域の企業向けの融資という政策・施策があったとして、実際に融資業務を行うのが金融機関だとするならば、その金融機関の職員も政策実行の実務者と言えるでしょうし、地域の企業の経営診断を行うという政策・施策があったとして、実際に経営診断を行うのが中小企業診断士や経営指導員だとするならば、その中小企業診断士や経営指導員も政策実行の実務者と言えるでしょう。

地域企業政策の形成過程、効果検証、実施手法や実行体制に関する研究論文及び実務や事例に関する報告レポートの記載例について

中小企業庁経営支援部小規模企業振興課
小規模企業専門官
小規模 太郎

1. 題名及び執筆者名について

題名は、太字にし、一行におさまる場合は中央揃え、複数行にまたがる場合は前後を3文字空けた上で左揃えとする。

執筆者名は右寄せとする。複数人による執筆の場合は、同一行内で、「小規模 一郎、企業 二郎」と記載する。

所属組織や役職・職階を記載する場合は、所属組織、役職・職階、執筆者名の順にそれぞれ改行して記載する。また、はしがきに、上期号に掲載される原稿は同年1月末時点、下期号に掲載される原稿は同年7月末時点の所属組織、役職・職階である旨を記載するため、原稿中での個別の表記は不要。

2. 文体等について

2. 1 文体について

文体は、「である」体とする。

その他、和暦・西暦、数字の全角・半角等は、原稿内で統一されているのであれば、表記方法は問わない。

2. 2 見出し、注釈等について

2. 2. 1 見出しについて

見出しは、「1.」を最上位とし、本文中では「第1章」と表記する。

章以下の区分を設ける場合は、「1. 1」、「1. 1. 1」と階層式にし、それぞれ本文中では、「第1章第1節」、「第1章第1節第1項」と表記する。

章、節、項の見出しは太字にする。

2. 2. 2 注釈等について

注釈は、原稿内で統一されているのであれば、表記方法は問わない。

参考文献がある場合は、原稿の最終ページに一覧で記載すること。